

イノベーションを促す地域人材の育成とその意義

高橋恒夫（たかはし つねお）

社会構想大学院大学 先端教育研究所 客員准教授

1. はじめに

地方創生、いわゆる「まち・ひと・しごと創生法」（以下創生法）が2014年に閣議決定されてまもなく10年目を迎えようとしている。創生法では、急速な少子高齢化への対応、人口減少への歯止め、人口の東京一極集中の是正など人口問題を基軸に置き、地方に再び魅力を向上させて都市部からの移住を促進する意味合いが読み取れた。創生法に基づき自治体の作成した総合戦略には、必ずと言っていいほど「移住・定住」戦略、若者の都会への流出の引き留め策などが書かれており、同時に少子化に対応するための出生率上昇と子育て環境の整備にもページが多く割かれていた。創生法では目標や施策の方向性が示され、毎年その基本方針と総合戦略が閣議決定されている。2019年には今後5か年の第2期創生法が閣議決定されている [1]。

地方自治体では創生法に基づき、総合戦略の諸施策について予算執行がなされていると思路するが、この10年間で、果たしてどの程度の効果が出ているのか、甚だ疑問である。人口の都市部への集中は続いているし、出生率上昇は「絵に描いた餅」だ。新型コロナウイルス感染症の影響で諸施策が中断、見直しされたとはいえ、感染症の影響を原因とすべきではない。何か、大事なポイントを忘れてはいないだろうか。

一つのヒントとして、創生法には「地域社会を担う個性豊かで多様な人材の確保」の項目がある [2]。

つまり、地方創生は地域を担う人材（以下地域人材）が積極的・能動的に動かないと進まないし、そもそも人材が育っているかの視点はあるのだろうか。

筆者は、現在、社会構想大学院大学（社会人大学院：東京都新宿区）で、地域プロジェクトマネージャー養成課程（後述）の教員を務めている。受講生はみな社会人で、地域活性に関心を持ち、地域と

共創したい熱い志を持った方ばかりである。地域で活躍するための必要なプログラムを通じて、人材の育成を行っている。その立場から、地域づくりの主役はいったい誰なのかに焦点を当て、人材育成の方法とその意義について論じていく（本稿では「地方創生」と「地域活性」を同義語とし、以下「地域活性」に統一する）。

2. 地域づくりの主役は誰なのか

筆者は出身地である長野県の地方銀行の八十二銀行に36年間勤務した。その間、同行のシンクタンクである長野経済研究所、日本経済新聞社系の日本経済研究センターへの出向を含めると約11年間の調査分析の経験がある。2015年から、長野県内の数市町村の総合戦略の策定支援に関わり、有識者会議のコーディネーターの役割も担った。

多くの場において感じたことは、「地域活性」の定義が曖昧なままだったことである。例えば「地域の魅力を高める」の「魅力」とはいったいどういうものか。「地域を元気にしたい」とはどういうことなのか。地域が活性しているのはどのような状態を指すのか。なぜ、地域を活性化しないといけないのか、地域活性の主役は誰か、など、本質的な議論が足りないまま総合戦略を策定していたかに思える。つまり、それを策定すること自体が目的になっていたのは否めない。

多くの自治体が考えていた地域活性の視点には、人口と産業振興のワードが多く、自治体からの一方通行的な施策が目立った。肝心の住民の地域活動への関わり方などの記載が少なかつたかに思える（図1）。従って、自治体が地方創生の話に住民説明会や広報などを通じて、住民は、自分事として捉えることができていなかったのではないか。

それらの疑問は、事業構想大学院大学（東京都港区）に社会人入学したのち、地域活性の本格的な研

究と実践を通じて、少しずつ明らかになっていく。

2年間の大学院生活は有意義だった。実務家、専門家から学べる地域活性のメソッドは新鮮であった。「なぜ=WHY」から始める思考は「なに=WHAT」をやるかに慣れてしまった銀行員時代の思考と比べて心を動かされた。2021年3月事業構想修士（専門職）取得後は、長野市において「多様な人材が集まりアイデアを事業構想し、自治体や民間企業に売込む」目的の事業を開始したところである。

同時期に、社会構想大学院大学から地域を担う人材を養成する「地域プロジェクトマネージャー養成課程」[3]の教員の誘いがあった（以下、地域プロジェクトマネージャーをLocal Project Manager=LPMと表記する）。さらに、「彩の国さいたまづくり広域連合」（埼玉県）より行動経済学の知見を入れたナッジ理論による政策提言[4]の研修講師、宮崎県の中山間地域政策課より中山間地域の活性化のための広域連携ワーキンググループのアドバイザー（後述）、2023年は茨城県筑西市で若手職員に対するEBPMを活用した政策形成研修の講師、群馬県長野野町においては民間企業との連携によるコンソーシアムでのファシリテーターを務める機会をいただいている。

筆者がこれらに関わっている意味は、次世代の地域人材の育成と地域での人材活用の方向性を考えることである。筆者は、「従来にない発想で事業を考案し、新しい価値を創造する。組織を運営するにあたり、コミュニケーション能力に長け、多様なメンバーを調整することができる。事業体制を整備し、期限内に成果を出せる人」を地域人材と考えている。事業としての地域活性の目的は住民の幸せである。幸せづくりができる人が、地域人材ではないだろうかと思う。

地域活性は、自治体が主導すると施策を作ることが目的になりがちである。地域の未来はやはり住民



図1 創生法初期の地域活性の視点¹⁾

が考えるべきであることから、地域活性の主役は住民である。住民の中から地域人材を育てることが重要だと思う。

3. 地域の魅力をどうとらえるか

3.1 魅力とは文化の再生・再創造

曖昧とされる言葉「魅力」とは何かについて考える。辞書によれば魅力とは「人の心をひきつけて夢中にさせる力」とある。地域に当てはめれば、「自然が美しい」「類を見ない歴史文化がある」「食べ物が美味しい」「まちに人が多く歩いていてわくわくしそうだ」などとさまざまに表現できるだろう。魅力をその地域の価値と考えると、図2のようになる。

図2は、A「地域に落ちるカネ」-B「住民が負担するカネ（居住コスト）」を簡単に示したものである。この差が地域の魅力（≒価値）と考えると理解しやすいかもしれない。注意が必要なのは、魅力は人によって持つ感覚が違う定性的かつ無形のものであるが、ある程度数値化できる「価値」は定量的な指標になり得るので、魅力は価値と必ずしも一致しない。しかしながら、ここでは、魅力（≒価値）は誰に帰するものなのかを考えることとしたい。

地域の魅力を考えるとき、その地域を育んできたリソース（文化、歴史、自然など）があることを忘れてはならない。そこに住んできた人が、容易に変えることができないリソースの中で、地域独自の価値観に基づいて社会的営みを行ってきた歴史的事実は揺るぎないのだ。

つまり、地域の魅力を高めるためには、その地域にしかない「文化」の再生、もしくは再創造が重要である。ここで言う文化とは、地域の食であり、産

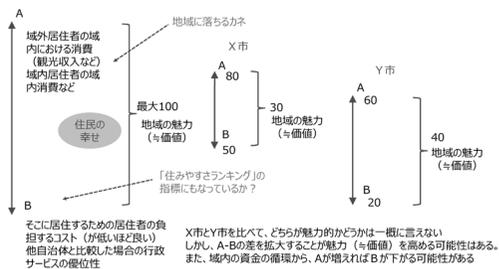


図2 地域の魅力の概念図

業であり、風習であり、祭りであり、歌である。それらをいかにして事業構想や社会構想としてデザインしていくか。文化を受け継ぐのが人であれば、文化の再生・再創造するの人も人である。

魅力が人を引き付けるのであれば、交流人口や関係人口の増加を図る施策と連動する。観光収入が増えることは「外貨」の獲得であり、それが地域内で還流することにより、経済効果が生まれる。

一方、住みやすさ（図2で言えばB）は、人口が増えることで改善する可能性がある。人口増加により、さまざまな行政サービスの価格低下が見込まれるためである（逆に人口が減少すると、一人当たりの行政サービスのコストが上がるため、受益者負担が増加する）。したがって、Bについては移住や定住人口の増加といった人口増加策と関連する。

3.2 観察とインタビュー

筆者が、社会構想大学院大学の受講生や研修を担当している自治体の職員に必ず伝えているのは、実際にまちを見て回る、人と話をするなどのフィールドリサーチの重要性である。文化や歴史は文献調査といった座学では限界がある。まして、食だの風習だの祭りだの、さらには森の空気、星空の美しさ、土の匂いなどは、現地に行って体験したり感じたりしないとわからない。まちの喫茶店には地元の人が通い、スーパーには現地にしか置いていない商品がある。子どもたちが何に興味を持っているか、お年寄りが普段どういう行動をしているかは現地に行かないとわからないことが多いのだ。

大事なものは、その町にある生活スタイルをどう理解するかである。魅力とは文化の再生・再創造と述べたが、生活スタイルも文化の一部である。住民の感覚と外部者の感覚とは当然ずれるだろうが、その「ずれ」がお互いの気づきになり、魅力を考える出発点になる。

「観察」と「インタビュー」は、アイデアを生む発露になり得る。「観察」とは人の行動の理由・背景を探るため、「インタビュー」とは人の心を探る、理解する、好き嫌いを聞く、満足・不満足を聞くため、と伝えている。また、観察とインタビューは課題の発見につながることが多い。特に、身近な生活にある「不」の付く言葉ことを探るのが重要で、「不満」「不足」「不便」「不利」「不平等」などがなければ

探ること。これが、地域課題の候補となるからである。

観察とインタビューを重ねると多くの課題群が見えてくる。その中から、本当に「解決したい課題」とは何かに迫る。

フィールドリサーチは、人の心を探ることである。地域に住む人の気持ちに寄り添うアプローチ（住む人はどんなことで喜ぶかを考えること）であると定義したい。

4. 事業としての地域活性化策

4.1 ありたい未来の地域像を描く

筆者が学んだ事業構想大学院大学 [5] には、実務につながる事業構想計画書を作るための「事業構想サイクル」の考え方がある（図3）。実現したい理想の姿を描くために①アイデアを生み出す、②実現可能な構想へと発展させる、③リサーチを行う、④より具体的な構想計画を構築する、⑤それらを実現するために必要なコミュニケーション／プレゼンテーションを行う、のサイクルを回す思考を繰り返す [6]。

地域活性にかかる事業の構想は、3つの WHY（なぜ）から始める。3つとは「なぜ地域活性をしなければならないのか」「なぜ、その事業を行うのか」「なぜ、あなたがやるのか」といった本質をとことんまで探ること。そして、もう一つ大事な WHY があり、それは「なぜ、事業を計画しなければならない

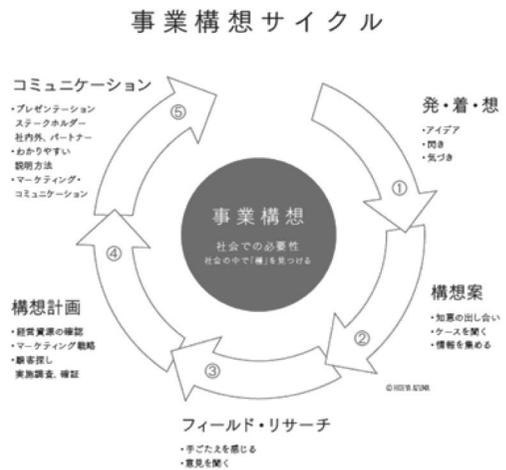


図3 事業構想サイクル

のか」である。

答えは簡単で、経済社会が不連続だからである。人手不足が原因で事業継続が困難になる今の社会を5年前に予想しただろうか。1年前にChatGPTのワードを知っていただろうか。

世の中の構造変化のスピードが速すぎて来年すら予測困難なのである。連続している経済社会であれば「ケイカク」する必要はなく「ケイゾク」でいい筈なのだ。だからこそ、事業は計画する必要がある。

ご存じの方が多いと思うが、改めてフォアキャスティングとバックキャスティングの図を紹介する(図4)。

未来は現在の延長線上にあるわけではない。延長線上と未来との間にギャップが必ず存在しうる。そのギャップをイノベーションで埋めていく方法だ。理想とする未来を置いて、未来から現在へ逆算し、理想の実現のために今なら何ができるか、来年なら何ができるかを考える。ギャップ認識をする考え方を基本にして、事業を計画するのである。

4.2 アウトプットとアウトカム

地域活性化策を事業化する、もしくは特定のプロジェクトを組成する場合、最も重要な視点がアウトカムである。事業構築に際して作成するロジックモデル [7-9] を、図5で説明する。

図5は、事業をスタートするインプット(投入)からインパクト(社会経済的変化/波及効果)までのプロセスを示している。アウトプットはあくまでも組織の活動(=アクティビティ)によって直接産出される数字的成果物を指す。総合戦略の中のいわゆるKPI(=重要業績評価指標; Key Performance Indicator)として使われるケースが多く、達成状況



図4 フォアキャスティングとバックキャスティング

の定点観測をする計量基準である。

しかし、アウトプットを達成すれば事業の目的を果たしたことになるのかということ、それは違う。事業のターゲットにどんな行動変容を起こすのか、思考がどのように変わるのか。これが、アウトカムである。アウトカムは、地域にどのような(具体的な)効果をもたらすのかにつながっていく。インパクトは、アウトカムが生まれてから影響を与えるものであるので、アウトカムを事業構想で目指すべきところである。

「高齢者のフレイル予防とまちづくり」(筆者作成)を例にとって説明してみよう(図6)。

「高齢者のフレイル予防」がアウトカムでまちづくりにも効果の期待があることを時間軸で示した図である。自治体の施策はほとんどが「アウトプット」で終了してしまう。予算執行がマストだから、事業完了後のアウトプットの数字が首長の成果として評価されがちである。大事なアウトカムの検証がされないことが往々にしてある。

高齢者の健康が維持・増進することで外出機会が増えたり、デジタルリテラシーが向上して消費機会

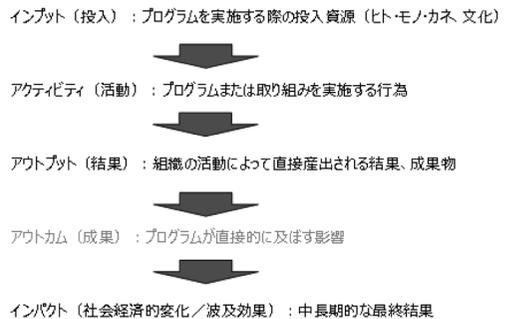


図5 ロジックモデル

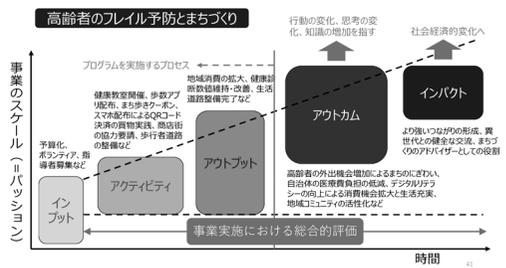


図6 高齢者のフレイル予防とまちづくり (筆者作成)

の拡大が彼らの生活が充実したりすれば（アウトカム）、より強いコミュニティの形成や異世代との交流機会の増加につながる期待がある（インパクト）。事業実施の総合的評価は少なくともアウトカムまでを含めるべきである。

5. 人材育成の現場から

筆者が地域活性に関わる人材の育成に際して、これまで講師やアドバイザーとして指導した2つのケースを紹介したい。

5.1 宮崎県中山間地域政策課の広域連携ワーキンググループでのアイデア発想法

2022年に関わった宮崎県の広域連携ワーキンググループとは、人口流出による過疎化の進展が懸念される同県の中山間地域を対象に、その町村域の広域連携の強化により、地域振興策の具現化を支援することが筆者の役割であった。

人の流れを活発にすることを主テーマとして、歴史ある豊かな自然を観光と移住につなげようとする西臼杵地域（高千穂町・五ヶ瀬町・日之影町）と、企業と連携した広域での交流・関係人口の拡大と人材育成への取り組みを図る入郷地域（美郷町・諸塚村・椎葉村）の2つのエリアを対象に、同県職員や町村職員をメンバーにワークショップを開催し、以下のプログラムを実施した。

- ①なぜ、地域の人口が減少したのかの本質論の展開
- ②自分たちの住んでいる場所の「資源」は何か
- ③人を呼び込む意義をメンバーが認識を共有しているか（他人事にしていないか）の確認作業
- ④地域振興策の目的と実践をシンクロさせるアイデアの発想と編集、について、3回のワークショップを行った。

ワークショップを進めていく上で、①テーマの根本的な意味を理解すること、②振興策のアイデアに正解はないので、自分の感性や発見を拠り所とした発想を大切にすること、③発見は外部からの刺激が不可欠であり、人とのコミュニケーションからその効果を期待すること。またその内容は共有すること、④自由な発想を保证する環境を作り、多くのアイデアの中から参加者が納得のいく構想を引き出すこと、⑤アイデアを共有しながら他メンバーの意見

も尊重し、事業アイデアを臨機応変に更新すること、⑥ワークショップ参加者が、全員で作った事業アイデアの可能性を実感できること、を伝えた。

特に、②の自分の感性や発見を拠り所とした発想や、④の自由な発想を保证する環境づくりが、事業アイデアの発露となり、地域人材の育成においても重要と考えたからだ。

2つのエリアともに、事業達成の目標を20年後と設定した。バックキャストの考え方に沿って理想の将来像を描いた上で現在と未来とのギャップを検討した。そのギャップを縮めるのがイノベーションであるなら、発想もイノベティブにならなければならない。ここで私が使った発想法は、両脳思考法[10]と当たり前を覆す「あまのじゃく発想法」[11]である。

両脳思考法はデザイン思考の一つである。不連続な社会では、変化を望まない人間の正常化バイアスに引きずられた見通しの効く政策は正解ではなくなる。「そもそも正解などない」前提で物事を考え、行動することがデザイン思考の基本となる。両脳思考法は、Lモードと呼ばれる言語脳（左脳）とRモードと呼ばれるイメージ脳（右脳）で思考の交換をすることである。言葉を絵にする、絵を言葉に換える、名前をイメージからつけてみる、体で感じてみるなどの作業を両脳で行い、メンバーでディスカッションすることである。例えば、雑草の写真を見た時に、言語脳とイメージ脳では図7のように言葉が変換される（一例である）。

雑草はどこにでもある。本来、刈り取られて焼却されるものであるが、両脳思考により、雑草が新たな価値創出につながらないだろうか、がこの思考法の面白さで強みでもある。

当たり前を覆す「あまのじゃく発想」とは、当たり前を出した上で、当たり前の違和感を探り、当



図7 言語脳からイメージ脳への転換事例

たり前の逆を考える発想法である（図8）。つまり、当たり前を覆すことで、斬新な発想にたどり着くことがある。イノベーションが起きるときにはこうした発想法から生み出されることが多い。

3回のワークショップの中で、これらの発想法を取り入れた結果、

- ・観光を「暮らす」スタイルに変える→観光は非日常でなく生活の一部だという発想
- ・草刈りをアグリツーリズムにする→面倒な作業を観光に変えてしまえ！
- ・農業をハイテク化し最も先進的な産業にする→誰もが憧れる産業こそ農業である発想
- ・地元のお祭りをユネスコ登録する→発信する相手は世界にいる！
- ・神楽を学校の授業に入れて後世に受け継ぐ→教える人を地域の長老に代える
- ・あえて日本語学校をつくり、インバウンドに地域住民が教え、そして交流する→海外から来た人は日本に来たら日本語を話して！の発想
- ・水道の蛇口をひねると特産品の椎茸のだし汁が出てくる→蛇口からミカンジュースやうどんのつゆが出る空港があるなら、椎茸のだし汁が出る蛇口があってもいいではないか！
- ・地元銘産のお茶で健康サウナを作る→お茶は飲むだけのものではない
- ・高千穂神話街道を熊野古道のようにただただ歩くだけの観光として売り出す→孤独や試練を楽しむのも観光である！

などのアイデアが出された。両脳思考法とあまのじゃく発想の活用により、これだけのユニークなアイデアが出るのだ。これをクリエイティブと言わずして何と言おうか。

メンバーからは「地域活性的なワークショップは楽しまないと意味がない」といった感想が出され、ア

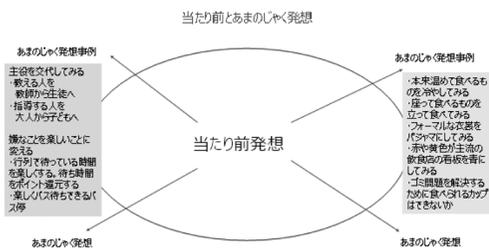


図8 当たり前とあまのじゃく発想

アイデア発想が予想外に楽しいことであると実感したようだ。地域住民の持つ知恵をデザイン思考で変換し、みんなで共有すること。地域人材の育成につながるだけでなく、出されたアイデアは地域の資源として再創造される可能性がある。事業モデルまで構築できれば、その効果としてのアウトカムは、自分事として捉えることができる。地域の未来は「自分が作るのだ」という使命感が起き、パッションも醸成される（図9）。

5.2 社会構想大学院大学での受講生に対する政策提言の作成指導

筆者は昨年5月から、社会構想大学院大学の「地域プロジェクトマネージャー養成課程」という地域人材育成プログラムの教員を務めている（前述）。地域プロジェクトマネージャー（LPM=Local Project Manager）とは、行政と民間を橋渡しする「ブリッジ人材」として、期限付きの重要なプロジェクトの体制整備や人材の育成を行い、プロジェクトの自走化が図られるようマネジメントする役割が期待されている。令和3年度に総務省が新設したものであり、令和5年4月現在、70市町村が採用している [12]。

また、総務省のホームページでは、どの自治体がどのようなプロジェクトを組成してLPMを募集しているかの一覧が公表されている（図10）[13]。

LPMと類似したものとして地域おこし協力隊の制度がある。同隊員は現在6,000名を超え、受け入れ自治体も1,000を超す。約7割が20代、30代の



図9 宮崎県高千穂町高千穂商工会議室（2023.1.23）にて。中央の講師が筆者

No	都道府県	市区町村名	募集業務の種類	受入予定年度	予定期間	問合せ先
1	北海道	夕張市	10. その他 高校魅力化による地域振興 (カリキュラムづくりなど)	令和5年度 未定	3年	夕張市 地域振興課
2	奈良県	三宅町	8. 地域経済活性化・雇用対策・人材育成・企業誘致等	令和5年度 4月	3年	三宅町 政策推進課
3	熊本県	大津町	10. その他 クリエイティブディレクターとして、行政のデザインの基礎力を向上させ、デザインを踏まえた行政課題の解決にあたる	令和5年度 4月	3年	大津町 総合政策課
4	鹿児島県	指宿市	8. 地域経済活性化・雇用対策・人材育成・企業誘致等	令和5年度 5月	3年	指宿市 産業振興部

図10 LPM募集一覧(「総務省 地域プロジェクトマネジャー募集情報一覧」をもとに著者作成)

若い世代で、地域おこし事業に加え、農林水産業に従事したり、住民の生活支援の活動をしたりと、プレイヤーとして幅広く活躍している [14].

一方、LPMは地方自治体が組成する重要プロジェクトの運営と管理を任される。プロジェクトの期限内に結果を出すことが問われるのだ。そのため、専門的知識や資格の保有、マネジメント経験、キャリア、仕事内外で培ってきた人脈などを必要とすることがある。また、それだけで充足するわけではなく、地域の課題を解決しようとするソリューション力と情熱があり、地域に早期に溶け込めるコミュニケーション力も必要となるなど、使命感の溢れる人が望まれる役職となる。自治体の重要プロジェクトは、自治体の職員だけでは対応しきれず、外部人材の力をどうしても借りる必要が出てくるのだが、そうしたときにLPMは行政と外部人材との橋渡し役として期待される。

本大学院のLPM養成課程は、1年に2期の受講生を募集している。受講生は皆、多様な経歴を持つ社会人である。5～10月、11～翌年3月の2回、開講している。

同養成課程では、実際の自治体を題材にして、その自治体から示された「解決して欲しい課題」に対して半年間のリサーチを行い、最終的に当該自治体に政策提言をする。自治体の首長に対してプレゼンテーションすることは、地域活性に関係した他のビジネススクール等では見られないユニークなプログラムである。

実際の自治体から出される「解決して欲しい課題」はさまざまだ。「関係人口・交流人口を増やすために斬新な観光振興策を提案して欲しい」「若い

女性の心に刺さる具体的な街づくり事業を考えて欲しい」「市民の所得向上に際し新事業を提案して欲しい」「オープンデータを使って防災と市民の行動にIOTを活用した事業を提案して欲しい」「まちづくりとひとづくりがリンクする事業アイデアが欲しい」など、まちの歴史や文化に加え、住民の気質なども考慮しながら提案して欲しい、と自治体がこれらの「お題」を出す。

受講生は、実際に自治体にヒアリング訪問をしたり、住民インタビューをしたり、公共施設や観光施設を視察したり、地元メディアを訪問したり、まち歩きをしたりと、エネルギーが豊富なフィールドリサーチを基に、具体的な構想計画を創る。そして、養成課程の最終回では、自治体の首長や幹部職員に対して、自らの作った事業構想案をプレゼンテーションする。リサーチを通じて、彼らの課題分析力、事業構想する力、提案力、プレゼンテーション技術が上がる。彼らの中には、勤務している会社のリソースを活用して提案し、積極的に自治体に共創を仕掛けようとする者もいる。

筆者を含めたLPM養成課程の教員は、事業構想大学院大学の「事業構想サイクル」(図3)に当てはめて、提言書作成を指導する。図の⑤「コミュニケーション」に到達するまで、①→②→③→④と順調なサイクルになることはなく、リサーチを重ねることで③から②に戻ったり、極端な例として、④から①と振り出しに戻ったりすることもある。それは、後述するが、フィールドリサーチで新たな発見があった、仮説が覆されたなどの結果であり、むしろ「悩む」ことが構想を産む苦しみと楽しみになる。

筆者はリサーチをする上で次の2つを伝えている。第一に、統計データの読み方である。データを読んで課題の裏付けをする際に気をつけることとして、データ、住民アンケート結果、過去の社会実験結果などのみで課題特定を急がないように伝えている。それは、データなどのエビデンスは完璧ではないからである。もちろん、統計データを読み取る力の有無にもよるが、課題を先入観から決めてしまうと、データの特異性や異常値への気づきを見逃してしまうこと、住民アンケート結果についてはアンケート設計にある誘導性(自治体が期待する質問項目になっているかのバイアス)に気がつかないこと、社会実験においては、過去と現在との社会環境

の違いがあること、などに注意を払ってもらいたいからである。統計データを読む、文献やインターネットでの検索は、あくまでも仮説を立てる場合には必要となるが、仮説の検証においては以下で述べるフィールドリサーチが重要となる。

要するに、EBPM（エビデンスに基づく政策形成＝Evidence Based Policy Making）では、捉えきれない要素があるので、住民の本音を聞く、順調な政策運営の「ウラ」を探る、自治体や住民の気がつかないモノやコトを探す、などのフィールドリサーチを通じて、仮説を検証する作業が必要となる。

第二に、フィールドリサーチは仮説検証だけでなく、予期しない新しい発見にもつながる。例えば課題として考えていたことが、ターゲットが変わることで課題でなくなったり、別の課題を発見したりするのだ。公共交通の利便性について例をあげれば、交通弱者であるお年寄りと学生とでニーズが違うし、お年寄りによってもそれぞれニーズが違う。

自治体は、公共福祉に求める「地域課題」を一緒くたに捉える傾向があるため、解決すべき課題のターゲットを明確にしていないケースがある。フィールドリサーチは、データでは捉え切れない新しい発見の可能性が十分あるのだが、実は、自治体や住民の気がついていない事象でもある。このような課題発見力を醸成することが、地域人材育成の鍵となる。

また、受講生は「あったらいいね」の Needs＝ニーズと、「どうしても必要である」Wants＝ウォンツの意味を意外と混同している。本当に必要な Wants を探るためにも、フィールドリサーチが大事なのである。

フィールドリサーチが終わると、自分が立てた仮説を検証し、課題解決策を事業構想として計画する。計画手順で重要なのは、6W2H（下記）と言われる具体的な事業の目的や要件を明確に把握するフレームワークを作ることが、コミュニケーションにおいて役立つ。

① WHO（誰が）、② WHOM（誰に対して）、③ WHAT（何を）、④ WHEN（いつ）、⑤ WHERE（どこで）、⑥ WHY（なぜ）、⑦ HOW（どのように）、⑧ HOW MUCH（どのくらい、いくらで）の要素は、事業構想のプレゼンテーションでは不可欠である。

このような実践的なリサーチと学びの末、自治体が提示した課題に対して、自分の作った事業構想案をプレゼンテーションする。当該自治体の首長や幹部職員がそれを聴いて、良い提言があれば今後の事業化に向けて検討される可能性がある。採用されなくても、彼らが今後地域と関わる仕事をする際には、LPM 養成課程で備わった知識とリサーチ力、ソリューション力が大いに役立つものと期待している。

LPM 養成課程では、地域で活躍できる人材を育成しているが、最も重視しているのが、「明日からでも使える事業構想案」の作成力である。いわゆるアカデミックな学びとは違い、実践力を育てるのが目的である。

現在（執筆時 2023 年 10 月）、この養成課程は第 4 期が進行中である。これまでに 100 名余が修了し、実際に LPM として採用された方、自治体の副業人材として働いている方が数名いる。LPM 養成課程は着実に地域人材を育成している。

6. 人材を活用する自治体と地域社会の役割

最後に、自治体と地域社会が、地域人材をどう活用すべきかについて触れておきたい。

6.1 オープンイノベーションを推進する「場」づくり

さまざまな計画を作る際にフォアキャスティングに慣れてしまっていると、バックキャスティングの考え方に違和感を抱く人が多い。保守的な社会であるほど、正常性バイアスが効いてしまい、構造変化が著しいのにも関わらず変わらない現状に固執しがちだ。仕方がないことであるが、筆者は決してフォアキャスティングを否定している訳ではなく、バックキャスティングとの両輪で物事を考えることを薦めたい。

理想的な未来を描くのはとても重要である。理想的な○○…例えば、理想的な教育、生活、医療、食、観光、農業、働き方といった社会全体で考える問題から、理想的なこの小さなまちのあり方、独居老人になったときの地域の医療体制、外出機会としての公共交通機関の未来、お祭りは本当に必要か、支え合えるコミュニティとは、など、地域の問題を自分

事として捉えるところへ落としていく。それも、抽象的な言葉や美辞麗句ではなく、理想の〇〇を自分の言葉で定義していく作業が必要である。

理想的な〇〇を想像することがバックキャストイングの考え方のスタートであること、フォアキャストイング（現在からの延長線上）の未来とバックキャストイングの未来とのギャップをイノベーションで縮めていくことは、4.1で述べた。イノベーションは、多様な考えが組み合わさる化学反応であるので、「オープンイノベーション」[15]²⁾の考え方を取り入れることが重要である。

オープンイノベーション（Open Innovation, OI）とは、さまざまな事業体、例えば民間企業や大学、地方自治体、起業家などが持つ異文化、異業種、異分野の見地を取り入れて、それぞれが持つ技術やアイデア、サービス、ノウハウ、データ、知識などを組み合わせて革新的なビジネスモデルを作る。そして、製品やサービスの開発、組織の改革、地域活性化等につなげるイノベーションの方法論である。一言でいえば、「ビジネスモデル構築に際して幅広く手を組み、これまでにない手法で新しい技術を活用して革新的な商品やサービスを創造する」ことである。いわゆる公民共創がこれに当たる。

行政における事例としては、地域の医療や農林漁業などに対して地域データを開放し、その活用を民間が技術開発に生かすなどの展開が生まれている。行政がオープンデータを提供し、課題ソリューションとイノベーション推進を促すケースが増えてきた[16]³⁾。

オープンイノベーションを推進していくためにはデータの活用だけではなく、アイデア発想の「場」が必要である。自治体の総合戦略策定の際の意見交換やワークショップの場であった「有識者会議」がその一つであるが、創生法の初期においては、真にオープンであったかという疑問が残った。

筆者が長野県内の数市町村の有識者会議をコーディネートした経験（2015～16年）から言えば、市民や地域企業の参加メンバーは自治体から要請されたケースが多かった。有識者メンバーを公募とした自治体でも、「忙しい」「専門的なことはわからない」「負担が大きい」などの理由でメンバーが集まらず、結局、自治体が要請せざるを得なかったケースもあった。

また、有識者会議への出席はボランティア（無報酬）が多く、取り組む姿勢には出席者間で温度差があった。いわゆる「地位や名声のある人（影響力のある人）」にメンバーが振り回され、利害関係までも加わってしまうと、会議でまとめられた報告書は、多様なメンバーから出された意見やアイデアが詰まっているとは言い難いものがあった。KKOといった、年輩者にありがちな過去の「経験」「勘」「思い込み（もしくは思いつき）」に基づく意見が勝ると、経験の少ない若者の意見が伝わりにくいこともあった。とてもオープンイノベーションとは言い難い残念なケースが散見されたのだ。

ちなみに、有識者会議で残念だったケースの筆者の感想は次のとおりである（筆者は、自治体側に属してはいるが中立的立場のコーディネーターである）。

- ・会議が全般にわたり楽しくない。時折ある静まり返る時間では緊張感が漂う。
- ・異業種連携も形式にこだわり堅苦しい。
- ・参加する民間企業は自社の利益が大事であり、技術や販路の開放には消極的（閉鎖的＝クローズド）。
- ・教育側には、現状を変えたくない強い抵抗が見られる。子ども目線ではなく、教える側の目線での意見が多い。
- ・法律や規制を盾に、できない理由から議論をスタートする。
- ・参加メンバーが中高年に限られ創造性が出ない（若者や女性が少ない）。
- ・子育て世代からの悲痛な思いが出るのはいいが、「何とかして欲しい」的な陳情性の強い意見が多い。
- ・自治体がデータを公表したがない、自治体職員が該当データの所在を知らない。
- ・情報の非対称性が起きている（自治体と民間とで情報量と質にギャップがある）。

ただし、会議の全てがそうだったわけではない。参加者同士がお互いの意見を尊重したり、議長の進行の上手さであったり、グループに分かれてワークショップを開催したりところなどはリラックスして臨んでいた。参加者のコミュニケーション力が問われるものの、私見として「笑いが出る」会議ほど議論が活発だった。「自分たちが住んでいる地域の課

題を自分たちが考える」「理想の〇〇は私たちがつくる」など、会議を自分事にするかどうかで、自治体へ提出する提言書の説得力に差が出ると感じた。この有識者会議という場こそ、地域人材を育成する機会として有効ではないだろうか。

図11は、筆者が考えたオープンイノベーションの「場」である。多様なメンバーが集まり理想の〇〇の実現に向けてわいわいがやがやと話をする、「ごちゃまぜ参加型会議」と名付けてみた。

6.2 ポートランド（米国）から学ぶ

実は、多様なメンバーが集まる会議を機能的なものにしている自治体がアメリカにある。オレゴン州のポートランド市（人口約60万人）のネイバーフッドアソシエーション（通称NA=Neighborhood Association）（図12）⁴⁾は、あまりにも有名である。NAは、半世紀以上にわたり住民がまちを「育てる」土壌の上に成り立ってきた活動である。NAに関してはさまざまな図書や文献などでも紹介されているので、本稿では割愛させていただくが、一番のポイントは、住民が自主的に活動するという点である [17]。

筆者は、ポートランド市のNAに関心を持ち、

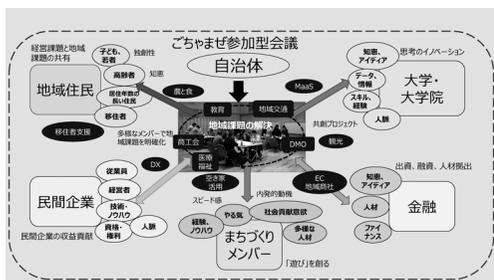


図11 筆者の考えた「ごちゃまぜ参加型会議」

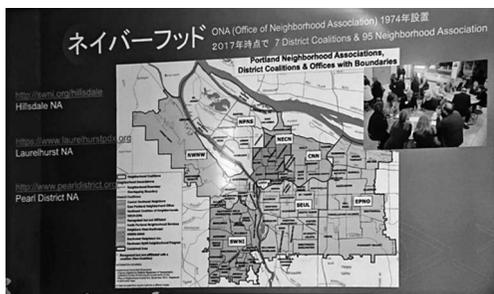


図12 ネイバーフッドアソシエーション

2019年10月に同市に取材した。その際、「市民のボランティア参加に関しては、社会的動機や個人的動機が多い」が多い（US-J Connect Inc. CEO 宮石具朗氏）と伺った。「社会制度をよくしたい」「生活道路の安全を守りたい」「コミュニティをよくしたい」という社会的動機、「学びたい」「人脈や仲間をつくりたい」「参加することがとても楽しい」などの個人的動機が市民にあるという。

NAは住民の自治組織であるが、ポートランド市公認の組織であることから、市より年間3,000～5,000ドルの活動予算の支援を受けているのも強みである。ポートランド市には95のNAが7つのDistrict Coalitions（地域連合）に属し、各地域連合は市の担当部局とのブリッジ的役割の「Office of Community and Civic Life」（市が全ての市民の安全と生きがいのあるコミュニティを形成するために設立された組織）と契約をしており、NAの代表者はその組織の理事会メンバーとして所属する地域連合に参加している [18]。

同市のNAの特徴をまとめると次のとおりである。

- ・個人単位で自主的に参加。個人的動機なので義務感がない。
- ・行政からお金が出る。行政側も参加する。
- ・市の未来構想を描いたり、今直面している地域課題を一緒に解決したりする。
- ・住民側は、移民・難民、ラテン系住民、ホームレス、障害者、高齢者、DV被害者もメンバー。人種や年齢を超えたさまざまな行政サービスの対象者からも意見を聞くインクルーシブな会議。
- ・「人々の価値観や考え方、文化的背景、各人の意識の濃淡」を話し合いのベースに置き、「何をやるか」ではなく「なぜやるのか」の本質を議論する。

これらの多くは、筆者がここまで論じてきた内容と重なる部分が多い。行政主導で施策を立てる日本と違い、ポートランド市は住民意見から生まれた施策の実行といった性格が強い。NA参加に義務感のない住民は、自らの考えを反映できる期待感を持つ。意見集約においても利害関係者に影響されないため、解決策の策定に向けてはバイアスのないプロセスが期待される。参加者は、NAでの経験を重ねていくにつれて、自ずと課題ソリューション力が付

くと同時に、全てを自分事として捉えるようになる。NAの場において、地域人材が育つ好事例である。

6.3 ユニークな人材を受け止める寛容性

オープンイノベーションは、「これまでにない手法で新しい技術を活用して革新的な商品やサービスを創造する」ことである。では、地域人材がイノベーションを発生させる環境とはどういうものだろうか。

地域人材が育ち、質の高い科学と技術が存在する環境にイノベーションが起こり得るが、大事な要素は「失敗を許容する」社会やそのような文化の醸成ではないか。チャレンジして失敗しても許す文化、つまり「寛容性」である。

我が国では、地域社会だけでなく企業にも失敗を許さない風潮が（仕方がないことだが）残っている。新市場を切り開いたり、進出したりする場合にはリスクはつきものであり、失敗することが多いものだ。ただ、その度合いによっては「許されない失敗」とみなされる。そもそも、イノベーションとは、失敗を有意義な経験に代えて、再度挑戦するトライアンドエラーの末に起こるものである。

地域人材の活用においては、とりわけ自治体の役割と責任が大きい。地域おこし協力隊が、その地域に馴染めないとか、地域で疎外感を抱くなどして任期を待たずに退任してしまうケースを耳にする。自治体の重要プロジェクトのマネージャーとして期待されるLPMは、プロジェクトを組成する複数の外部ステークホルダーをまとめて、体制を整備し、プロジェクトの自走化に務めなければならない。自治体は、LPMに全てを委ねるのではなく、彼らの活動を支える必要があるだろう。自治体も活動を自分事として関わらないかぎり、筆者はプロジェクトの進捗を懸念する。

地域プロジェクトは理想の〇〇を実現することであり、現実の延長線上の未来とのギャップを埋めるために、イノベーションが必要なのだ。そして、イノベーションを起こすのが地域人材であることを再度強調しておきたい。

7. おわりに

地域活性は、人と人、ローカル住民と移住者、大

人と子どもといった人間の関係性から、文化と人、農と人、技術と人などといった地域リソースとの関係性でも成り立つと強く感じている。それらの関係性は、ポートランドの事例で見たように、人々の価値観や考え方、文化的背景が異なることがベースにある。地域社会は「ごちゃまぜ」なのだ。

人はごちゃまぜの地域社会に属し、ごちゃまぜの地域社会もまた人を必要とする。「ごちゃまぜ」は知見の宝庫であり、アイデアは、噴火を待つマグマのようだ。

「ごちゃまぜ」は、「なに=WHAT」については意見が分かれるが、「なぜ=WHY」については本質論なので共感に向かう。単に事業としての課題の解決策を示すことができても、ターゲット側が共感しないと事業は成功しない。つまり、人の心に響く事業構想の策定が大事なのである。

オープンイノベーション時代の地域人材育成とは、人間中心のアプローチによる創造性を発揮する力をつけさせること。その力は、地域住民を巻き込んで、課題を「自分事」として捉えることにつながると考える。

注

- 1) 総合戦略策定の支援に関わった経験により筆者作成
- 2) オープンイノベーションはハーバード大学経営大学院の教授だったヘンリー・チェスブロウによって提唱された概念。平成29年度科学技術白書（文部科学省）で平易に解説された文書がある。
- 3) デジタル庁によれば令和5年3月1日時点で47都道府県を含めて1,449自治体（全市町村の約82%）がWeb上で公表している。
- 4) ポートランド市のネイバーフッドアソシエーション（2019年10月31日US-J Connect Inc. CEO宮石具朗氏提供資料；撮影筆者）

参考文献

- [1] 内閣官房・内閣府総合サイト「地方創生」, <https://www.chisou.go.jp/sousei/info/index.html> (2023.10.23閲覧)
- [2] 第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2020改訂版)について～感染症の影響を踏まえた今後の地方創生～令和2年12月内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局内閣府地方創生推進事務

- 局, <https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/r02-12-21-gaiyou.pdf> (2023.11.21 閲覧)
- [3] 社会構想大学院大学「地域プロジェクトマネージャー養成課程」, <https://www.socialdesign.ac.jp/lab/lpm/> (2023.10.23 閲覧)
- [4] ナッジ理論を活用した政策づくり, 彩の国さいたま人づくり広域連合(編集), 2023, http://www.hitozukuri.or.jp/wp-content/uploads/R4_kyoudoukennkyuu_houkokusho_all.pdf (2023.10.23 閲覧)
- [5] 事業構想大学院大学, <https://www.mpd.ac.jp/> (2023.11.21 閲覧)
- [6] 事業構想大学院大学, <https://www.mpd.ac.jp/projectdesign/mpd/> (2023.10.23 閲覧)
- [7] 文部科学省「2. ロジックモデルについて」, https://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/kekka/06032711/002.htm (2023.11.21 閲覧)
- [8] 総務省「ロジックモデルを用いた評価指標の設定 鳥取大学地域学部小野達也」, https://www.soumu.go.jp/main_content/000544566.pdf (2023.11.21 閲覧)
- [9] 厚生労働省「ロジックモデルの基礎 国際医療福祉大学大学院医療福祉ジャーナリズム分野教授埴岡健一」, <https://www.mhlw.go.jp/content/10800000/001106697.pdf> (2023.11.21 閲覧)
- [10] 佐宗邦威, 経営・戦略 VISION DRIVEN 直感と論理をつなぐ思考法, Diamond Online, 2019.3.11, <https://diamond.jp/articles//195871?page=3> (2023.10.21 閲覧)
- [11] 問題の本質を捉える「素朴思考」と「天邪鬼思考」, CULTIBASE, 2021.3.1, <https://www.cultibase.jp/articles/4510> (2023.10.23 閲覧)
- [12] 総務省, https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichigyousei/c-gyousei/02gyousei08_04000210.html (2023.10.23 閲覧)
- [13] 総務省, https://www.soumu.go.jp/main_content/000861857.pdf (2023.10.21 閲覧)
- [14] 総務省「地域おこし協力隊」, <https://www.chiiki-okoshitai.jp/about/> (2023.10.21 閲覧)
- [15] 文部科学省, 平成 29 年度科学技術白書, https://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2017/06/02/1386489_003.pdf (2023.10.21 閲覧)
- [16] デジタル庁, https://www.digital.go.jp/resources/data_local_governments (2023.10.23 閲覧).
- [17] 宮副謙司・内海里香, 米国ポータランドの地域活性化戦略, 同友館, 2017.
- [18] Portland.gov, Office of Community and Civic Life, <https://www.portland.gov/civic> (2023.11.21 閲覧)

略歴

高橋恒夫 (たかはし つねお)

1961年長野県生まれ。横浜市立大学商学部経済学科卒業後、1984年に八十二銀行入行。日本経済研究センター(1992-1994)、同行シンクタンクの長野経済研究所(1994-1998, 2015-2020)の出向経験を経て2020年退職。2019年に事業構想大学院大学に入学し地域活性について研究。在学中に富山市事業構想プロジェクトに参加。2021年事業構想(専門職)修士取得後、2022年地域活性コンサルタントとして長野市にREGIONAT(リジョナッツ)を開業。同年、社会構想大学院大学先端教育研究所客員准教授、「彩の国さいたま人づくり広域連合」(埼玉県)政策共同研究講師、宮崎県中山間地域広域連携ワーキンググループアドバイザー。2023年には、茨城県筑西市のEBPMによる政策形成研修講師、群馬県長野原町オープンコンソーシアムのファシリテーターを務める。その他、自治体総合フェア2021(主催日本経営協会)で公民共創によるオープンイノベーションの基調講演、同フェア2022でパネリスト。「牧瀬流まちづくり成功への秘訣」(牧瀬諭著、一般財団法人経済調査会, 2023年)の一部執筆。